

PERANAN GAYA KEPEMIMPINAN DAN SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN TERHADAP LOYALITAS KARYAWAN DI PERUSAHAAN KELUARGA PT. SUS SURABAYA

Ayu Purnama

Jurusan Akuntansi / Fakultas Bisnis dan Ekonomika
abigail2585@gmail.com

Abstrak – Penelitian ini bertujuan untuk meningkatkan pemahaman mengenai peranan gaya kepemimpinan dan sistem pengendalian manajemen terhadap loyalitas karyawan di perusahaan keluarga. Penelitian ini merupakan penelitian *basic research* yang dilakukan dengan menggunakan pendekatan kualitatif. Penelitian ini menggunakan objek penelitian badan usaha keluarga di Surabaya. Metode pengumpulan data yang digunakan untuk memperoleh data yaitu dengan wawancara, observasi dan analisis dokumen. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan dan sistem pengendalian manajemen saling berhubungan satu sama lain, keduanya ini saling mendukung dan bekerja bersama-sama dalam menciptakan loyalitas karyawan. Kepemimpinan yang baik dapat membentuk sistem pengendalian manajemen yang efektif. Jika sistem pengendalian manajemen yang diterapkan sudah efektif, maka dalam bekerja karyawan akan merasa nyaman sehingga tidak menutup kemungkinan loyalitas karyawan akan meningkat.

Kata Kunci: Kepemimpinan, Sistem Pengendalian Manajemen, Loyalitas Karyawan, Bisnis Keluarga

Abstract – This research intends to improve comprehension about the role of leadership style and management control system against employee loyalty in family firm. This research is basic research with qualitative approach. This research using family enterprises in Surabaya as object. Methods of data collection to obtain data that is by, interview, observation, and document analysis. The result of this research shows that the leadership and management control systems are relate to each other, both of them support each other and work together in creating employee loyalty. Good leadership can form an effective management control system. If the management control system has been implemented effectively, then in the works the employee will feel comfortable so that does not rule out the possibility employee loyalty will increase.

Keywords: Leadership, Management Control System, Employee Loyalty, Family Business

PENDAHULUAN

Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi orang lain untuk memahami dan setuju tentang apa yang perlu dilakukan dan bagaimana melakukannya dan proses memfasilitasi upaya individu dan kolektif untuk mencapai tujuan bersama (Yukl, 2010). Gaya kepemimpinan dalam bisnis keluarga sering ditandai dengan karisma pemimpin perusahaan (Efferin dan Hartono, 2012).

Pemimpin dan karyawan merupakan elemen yang penting dalam sebuah organisasi yang mempunyai peran dalam menjalankan operasional perusahaan. Karyawan yang merupakan aset perusahaan selalu dimonitor dan dikendalikan sehingga diharapkan mampu menghasilkan prestasi kerja yang baik dan akhirnya tujuan perusahaan dapat tercapai. Dalam mewujudkan hal tersebut, maka perusahaan memerlukan alat pengendali yang dapat mengarahkan anggota badan usaha untuk bertindak sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai oleh perusahaan. Peran seorang pemimpin juga sangat dibutuhkan dalam keberhasilan suatu badan usaha, karena pemimpin yang memegang kendali cukup besar terhadap keberlangsungan suatu badan usaha.

Di Indonesia, banyak perusahaan yang sukses karena peran sentral keluarga para pendirinya. Perusahaan perlu mengembangkan kapasitas dalam menghasilkan pemimpin baru agar dapat menjawab tantangan zaman dan melakukan ekspansi yang menjamin keberlanjutan (SWA, 2012). Seorang pemimpin perusahaan yang profesional sangat dibutuhkan untuk mengelola perusahaan sehingga dapat berjalan seiring dengan kebutuhan bisnis untuk berkembang. Penelitian yang dilakukan Cater III dan Justin (2009), memaparkan bahwa kepemimpinan sangat berarti untuk keberhasilan bisnis dan sangat penting bagi bisnis keluarga.

Sumber daya manusia dianggap sebagai aset yang sangat berharga bagi keberlangsungan dan kemajuan suatu perusahaan. Oleh karena itu perusahaan harus mampu menjalin hubungan baik dengan mengerti apa yang diinginkan karyawan merupakan salah satu cara untuk memenangkan hati karyawan. Loyalitas yang timbul dari karyawan akan memberikan dampak positif bagi perusahaan. Karyawan yang loyal membawa lebih banyak keuntungan, oleh karena itu loyalitas karyawan sangat dibutuhkan oleh suatu badan usaha (Experd, 16 Maret 2009). Setiap perusahaan pasti mengharapkan loyalitas dari karyawan, karena dengan adanya loyalitas yang diberikan karyawan terhadap perusahaan akan menjadi kunci untuk meningkatkan kualitas kerja karyawan sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai.

Sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Efferin dan Hartono (2012), bahwa gaya kepemimpinan tidak terlepas dari desain dan implementasi sistem

pengendalian manajemen. Gaya kepemimpinan yang membentuk desain dan implementasi sistem pengendalian manajemen. Sistem pengendalian manajemen akan bekerja secara efektif apabila konsisten dengan gaya kepemimpinan dan begitu pula sebaliknya. Sistem pengendalian manajemen akan menjadi sarana bagi pemimpin dalam melaksanakan fungsi pengendaliannya dan menjadi saran dalam menyalurkan nilai-nilai perusahaan kepada karyawan. Menurut Efferin dan Hartono (2012), kepemimpinan secara signifikan dapat memprediksi implementasi perencanaan dan sistem pengendalian

Flamholtz (1983) dalam Duréndez, Antonio et al. (2011) menyatakan bahwa menggunakan sistem pengendalian organisasi untuk mentransmisikan dan memperkuat budaya perusahaan keluarga di seluruh organisasi untuk mengelola keputusan dan tindakan strategi dan operasional. Menurut Efferin dan Soeherman (2010), budaya yang tercipta akan menjadi pengendali perilaku organisasi dan dari budaya organisasi menghasilkan pengendalian informal dalam organisasi. Budaya yang tercipta dalam organisasi dapat menjadi kunci penting yang dapat digunakan untuk mengarahkan jalannya perusahaan, karena semakin baik dan kuat budaya organisasi dari suatu perusahaan maka kebijakan dan peraturan yang dibutuhkan semakin sedikit. Kombinasi yang benar antara pengendalian formal dan informal, akan mengarah pada sistem pengendalian yang efektif, memungkinkan pemimpin memenangkan hati dan pikiran karyawan (Efferin dan Soeherman, 2010 dalam Efferin dan Hartono, 2012). Seorang pemimpin harus mampu memenangkan hati karyawan, karena dengan memenangkan hati karyawan pemimpin dapat mendapatkan loyalitas dari karyawan tersebut.

Menurut Efferin dan Hartono (2012), loyalitas karyawan terhadap pemimpin ditransformasikan dalam kesadaran diri karyawan tersebut terkait nilai-nilai etika untuk mengarahkan sumber daya untuk kepentingan organisasi. Mengelola karyawan dan meningkatkan penciptaan nilai sikap dan perilaku mereka merupakan faktor penting dalam memastikan dasar untuk kemakmuran jangka panjang bisnis keluarga (Chrisman, Chua, & Litz, 2003; Chua et al, 2003 dalam Bernhard dan O'Driscoll, 2011). Oleh karena itu pemimpin harus mampu menanamkan budaya organisasi yang ada kepada karyawan dan menjadikan karyawan merasa menjadi bagian dari keluarga sehingga dapat menciptakan

kepedulian yang lebih terhadap perusahaan dan karyawan bersedia untuk saling mengingatkan untuk menjaga dan menjalankan nilai-nilai yang ada di perusahaan tersebut sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai. Selain itu, pemimpin harus mampu memotivasi karyawan, dan kepuasan kerja karyawan. Menurut Pandey dan Khare (2012), karyawan yang puas akan menjadi loyal ketika karyawan menganggap organisasinya menawarkan kesempatan untuk belajar, tumbuh dan pada saat yang sama menyediakan jalur karir yang sudah mapan dan karyawan dapat mengejanya dalam organisasi.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan penelitian penjelasan (*explanatory research*). Penelitian ini bertujuan untuk meningkatkan pemahaman mengenai peran gaya kepemimpinan dan sistem pengendalian manajemen terhadap loyalitas karyawan dari salah satu perusahaan keluarga di Surabaya.

Metode pengumpulan data yang digunakan yaitu wawancara, observasi, dan analisis dokumen. Wawancara dilakukan dengan pihak-pihak yang dianggap dapat memberikan data dan informasi dalam penelitian untuk membantu peneliti dalam menjawab *research question*. Wawancara dilakukan dengan cara tatap muka langsung dengan responden dan dengan menggunakan metode *semi structured interview*.

Peneliti juga melakukan observasi langsung ke perusahaan yang menjadi objek penelitian. Metode yang digunakan selama observasi adalah metode *non-participant observation*, karena peneliti hanya mengamati dari dekat dan melihat langsung aktivitas yang terjadi sehari-hari di perusahaan tanpa terlibat dalam kegiatan perusahaan. Observasi ini dilakukan pada bulan April dan saat jam kerja, hal ini dimaksudkan agar peneliti benar-benar mengetahui keadaan perusahaan yang sebenarnya.

Selain melakukan wawancara dan observasi, peneliti juga melakukan analisis dokumen. Analisis dokumen ini digunakan untuk mendapatkan data-data yang digunakan sebagai pendukung bahan analisis. Dokumentasi yang dilakukan meliputi dokumen yang berkaitan dengan kebutuhan peneliti untuk menyelesaikan penelitian yang dilakukan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Gambaran Umum Badan Usaha

Pak B adalah pemimpin sekaligus pendiri PT. SUS. Pak B ini memegang kekuasaan tertinggi dalam perusahaan. PT. SUS ini dikatakan perusahaan keluarga karena manajemen tetap dipegang dan dikelola oleh anggota keluarga Pak B. Selain itu, posisi kepemimpinan dalam perusahaan juga dilakukan oleh anggota keluarga. Perusahaan keluarga yang berdiri sejak 1977 ini merupakan perusahaan yang sifatnya tertutup dan bergerak di bidang perdagangan. PT. SUS ini mengimpor ban, velg, axle, landing gear, bushing, fifth wheel, suku cadang truk dan bus. Perdagangan lokal dengan produk-produk utama yang meliputi autoparts untuk kebutuhan truk dan bus.

Gaya Kepemimpinan Pemimpin PT. SUS

Kepemimpinan yang dimiliki oleh Pak B dalam menjalankan perusahaannya untuk memimpin anggota badan usahanya dengan menerapkan gaya kepemimpinan transaksional dan ada sisi kepemimpinan transformasional juga.

Karakteristik kepemimpinan transaksional yang dimiliki oleh Pak B yaitu dengan membantu karyawannya dalam meningkatkan motivasi dan mengarahkan karyawan untuk dapat mencapai tujuan dan hasil yang diinginkan. Pemimpin memberikan imbalan yang sesuai kepada karyawan dengan usaha-usaha yang dilakukan untuk menyelesaikan pekerjaannya dengan baik sehingga karyawan dapat mencapai target yang telah ditentukan. Jadi ada hubungan timbal balik antara bawahan dengan organisasi.

Karakteristik kepemimpinan transformasional yang dimiliki oleh Pak B yaitu Pak B yang memiliki idealis yang tinggi atau cita-cita yang tinggi. Sikap idealis inilah yang membuat Pak B selalu memiliki sikap optimis yang tinggi. Sikap optimis yang dimiliki Pak B ini merupakan sikap yang penuh dengan pemikiran positif dan keyakinan terhadap keadaan yang lebih baik di masa yang akan datang. Pak B yang memiliki harapan yang tinggi terkadang memberikan dorongan kepada karyawan untuk dapat mencapai tujuan perusahaan dengan memberi motivasi kepada karyawannya. Pak B yang suka memotivasi karyawannya menjadi salah satu karakter yang dimilikinya sebagai pemimpin

yang transformasional. Pemimpin transformasional dapat memberi motivasi untuk mempengaruhi para bawahan untuk meningkatkan optimisme. Terlihat dari Pak B yang selalu memotivasi untuk meningkatkan semangat karyawannya dalam melakukan pekerjaannya dengan prinsip yang selalu dipegang teguh oleh Pak B, sehingga karyawan selalu terpacu dalam melakukan pekerjaan yang lebih baik dengan motivasi yang diberikan oleh pemimpinnya.

Kepemimpinan Pak B ini terpusat. Jadi setiap keputusan harus persis seperti cara pemimpin. Pemimpin yang memusatkan semua keputusan dan kebijakan yang diambil dari dirinya sendiri secara penuh. Serta memimpin dan mengontrol perusahaan sesuai dengan kewenangan dan kebijakannya dan sebagai pengambil keputusan utama dalam perusahaan. Selain itu Pak B adalah pemimpin yang otoriter. Pemimpin memiliki kekuasaan yang mutlak atas karyawan. Pak B dikatakan pemimpin yang otoriter karena pemimpin tidak mau menerima kritik, saran, dan pendapat dari orang lain. Pak B tidak pernah menerima pendapat dari karyawan, pemimpin hanya menerapkan pola komunikasi satu arah. Pemimpin lebih banyak bicara sedangkan karyawan lebih banyak mendengarkan dan mengikutinya.

Sistem Pengendalian Manajemen di PT. SUS

Perusahaan yang menjadi objek penelitian ini bergerak dibidang perdagangan. Jadi, aktivitas penjualan merupakan aktivitas utama dan sumber pendapatan utama di perusahaan. Dalam mengawasi dan mengendalikan karyawan untuk bekerja sesuai dengan yang diinginkan perusahaan, maka PT. SUS menerapkan pengendalian informal (pengendalian budaya) dan pengendalian formal (pengendalian hasil dan proses) untuk mencapai tujuan perusahaan.

a. Pengendalian Budaya

Pengendalian budaya yang ada di perusahaan ini menggunakan metode pendekatan pribadi, pelatihan, aturan kekaryawanan, dan simbolisasi non fisik kebudayaan. Budaya perusahaan yang ada saat ini terbentuk dari pengaruh pemimpin sekaligus pendiri PT. SUS. Nilai-nilai yang ditanamkan oleh Pak B dalam perusahaan yaitu, kekeluargaan, bekerja keras, kerjasama dan kedisiplinan.

Pendekatan yang dilakukan oleh Pak B terutama pada karyawan bagian penjualan. Saat mengadakan meeting bersama dengan tim penjualan, Pak B sering

menjamu mereka dengan menyediakan makan siang dan makan bersama-sama. Disini bisa dilihat bahwa tidak ada perbedaan antara pimpinan dengan karyawan, jadi karyawan merasa bukan dianggap sebagai orang luar melainkan karyawan merasa sebagai satu keluarga. Pak B ini tidak menjaga jarak dengan karyawannya, Pak B mau berbaur dengan karyawan tanpa memandang jabatan yang dimiliki oleh karyawan tersebut.

PT. SUS ini tidak mengadakan pelatihan secara formal. Pak B memberikan bimbingan dan pengarahan langsung kepada karyawan dalam pelaksanaan pekerjaan rutin mereka melalui praktek langsung di lapangan. Secara tidak langsung, pelatihan juga diberikan secara teori. Ketika meeting Pak B terkadang sharing kepada salesman tentang pengalaman yang dimiliki Pak B. Pak B memberikan gambaran kepada salesman dalam melakukan proses penjualan. Pelatihan yang diberikan, yang akan menjadi titik awal bagi karyawan tersebut dalam mendapatkan gambaran akan tindakan atau pekerjaan yang akan harus ia tempuh dikemudian hari.

Aturan kekaryawanan yang ada di perusahaan lebih menekankan pada ketaatan karyawan, yaitu kedisiplinan. Disiplin disini merupakan disiplin dalam hal ketepatan waktu, baik ketepatan waktu dalam jam masuk kerja maupun kedisiplinan dalam bekerja, misalnya salesman harus rutin terhadap kunjungan ke pelanggan. Akan ada sanksi yang diberikan untuk pelanggaran yang terjadi.

PT. SUS ini lebih menggunakan simbolisasi non fisik dibandingkan dengan simbolisasi fisik. Rasa kekeluargaan yang tinggi diantara anggota badan usaha. Ketika Pak B ulang tahun, para karyawan merencanakan untuk memberikan kejutan kepada Pak B. Rasa solidaritas yang kuat juga dapat dirasakan di antara mereka. Ketika ada yang sakit, mereka saling menjenguk, ketika ada karyawan yang mengalami kesulitan dalam bekerja maka mereka saling menolong. Setiap pagi sebelum memulai pekerjaan, tim penjualan berkumpul di ruang sales untuk berdoa bersama supaya pekerjaan yang dilakukan pada hari itu dapat berjalan dengan baik. Kebersamaan di tim penjualan ini sangat kuat sehingga mempunyai kerjasama yang baik. Di antara anggota tim ini saling berhubungan baik dan saling membantu.

b. Pengendalian Hasil

Pengendalian hasil di PT. SUS ini lebih untuk mengendalikan bagian penjualan. Jadi fokusnya pada produktivitas penjualan. Pemimpin menetapkan target penjualan berdasarkan penjualan tahun lalu. Penetapan target untuk tiap karyawan berbeda-beda, tergantung kinerjanya. Jika kinerja salesman mengalami peningkatan maka target yang ditetapkan akan dinaikkan. Setiap mencapai target yang telah ditetapkan oleh perusahaan, maka ada insentif yang diberikan kepada salesman dengan bentuk komisi. Tetapi ada aturannya, yaitu komisi akan diberikan ketika salesman memenuhi 75% dari target yang ditentukan. Selain itu jika pembayaran pelanggan tidak melebihi 100 hari. Jadi salesman memiliki tanggung jawab yang tinggi jika ingin mendapatkan komisi. Komisi ini bisa dikatakan sebagai reward atas kerja keras salesman.

c. Pengendalian Proses

Pengendalian proses di PT. SUS ini dengan menerapkan *standard operating procedures*. Perusahaan mendorong karyawan untuk patuh terhadap organisasi dalam melaksanakan aktivitasnya dengan menggunakan *standard operating procedures*. Dengan adanya *standard operating procedures* sebagai instruksi kerja yang terstandarisasi maka semua kegiatan dilakukan secara konsisten oleh karyawan yang sedang bertugas melakukan proses penjualan. Penerapan *standard operating procedures* ini membantu salesman dalam menjalankan pekerjaannya menjadi lebih terstruktur, tertib, dan lebih disiplin.

Faktor – Faktor yang Mempengaruhi Loyalitas Karyawan

1. Kompensasi

Kompensasi yang diberikan secara langsung, yaitu gaji maupun insentif yang berupa komisi. Perusahaan yang mampu memenuhi kebutuhan karyawannya dengan kompensasi dan insentif yang diberikan, maka karyawan akan cenderung memiliki loyalitas terhadap perusahaan. Kompensasi dapat mendorong peningkatan produktivitas kerja karyawan, dan merupakan salah satu faktor penting yang mendorong karyawan loyal terhadap perusahaan.

2. Rasa kekeluargaan

Rasa kekeluargaan yang ada di perusahaan sangat terasa di antara anggota badan usaha. Keakraban antara karyawan dengan pemimpin tercipta dengan

adanya kebersamaan diantara anggota badan usaha, terkadang diadakannya makan siang bersama karyawan. Rasa kekeluargaan yang sudah melekat akan membuat karyawan betah untuk bekerja di perusahaan, karena akan membuat karyawan menganggap bahwa anggota badan usaha sudah seperti keluarga sendiri.

3. Tempat kerja yang nyaman

Adanya suasana kerja yang menyenangkan bagi karyawan membuat mereka dapat melaksanakan pekerjaannya dengan baik. Suasana kerja yang menyenangkan dapat membuat karyawan menjadi loyal pada perusahaan serta berguna untuk pertumbuhan jangka panjang perusahaan. Rasa nyaman yang tercipta di lingkungan perusahaan dapat menjadi acuan bagi karyawan untuk bekerja lebih baik. Rasa nyaman dengan sendirinya akan menimbulkan kedekatan, kebahagiaan, dan rasa memiliki. Jika karyawan memiliki hal ini, maka dengan sendirinya loyalitas karyawan akan meningkat.

4. Rekan kerja yang bersahabat

Kepedulian atau rasa solidaritas diantara karyawan sangat kuat, hal ini dilihat dari kerjasama yang baik antar karyawan terlihat dari saling membantu karyawan jika ada kesulitan dalam bekerja. Rasa kebersamaan dan solidaritas yang tinggi diantara anggota badan usaha akan menciptakan suasana satu tim kerja yang solid. Dengan kerjasama yang solid dari semua sumber daya akan memberikan dampak positif bagi perusahaan yaitu perusahaan dapat mencapai bahkan melampaui target kerja.

5. Gaya Kepemimpinan

Suatu perusahaan dapat berjalan baik dan berhasil mencapai tujuan yang diinginkan tergantung kualitas pemimpin yang tercermin dalam gaya kepemimpinannya yang berupa sikap dan tindakan terhadap karyawan dan anggotanya. Kepemimpinan yang efektif sangat penting untuk kelangsungan dan keberhasilan suatu badan usaha. Loyalitas karyawan akan meningkat sesuai dengan kepemimpinan yang tepat.

Jadi selain kompensasi, kekeluargaan, tempat kerja yang nyaman, dan rekan kerja yang bersahabat, kepemimpinan juga mempunyai peranan yang sangat penting terhadap loyalitas karyawan, karena keberhasilan seorang

pemimpin perusahaan dalam menggerakkan karyawannya dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan sangat tergantung kepada pemimpin itu sendiri dalam menciptakan loyalitas anggota badan usahanya. Loyalitas karyawan akan meningkat sesuai dengan kepemimpinan yang tepat.

Sistem Pengendalian Manajemen terhadap Loyalitas Karyawan

a. Pengendalian Hasil

Dengan target yang ditetapkan tidak dijadikan sebagai sebuah beban, karena ada sosok pemimpin yang tidak lepas tangan terhadap anggotanya dan selalu mendorong serta memotivasi karyawannya. Dorongan atau motivasi yang diberikan atasan kepada karyawan sangat diperlukan untuk pencapaian target yang ditetapkan oleh perusahaan, karena dengan motivasi yang diberikan dapat menyemangati karyawan sehingga akan berdampak pada kinerja yang menjadi lebih baik.

Pengendalian hasil yang diterapkan oleh perusahaan memiliki dampak terhadap loyalitas karyawan, karena dengan adanya *reward* dan *punishment* yang diterapkan oleh perusahaan maka karyawan akan lebih bertanggungjawab terhadap pekerjaan yang menjadi tugasnya. Karyawan akan merasa puas dengan *reward* yang diterimanya sesuai dengan kinerja yang telah diberikannya kepada perusahaan, sehingga karyawan dapat memberikan yang terbaik untuk perusahaan. Kepuasan ini dapat mendorong peningkatan produktivitas kerja karyawan dan mencegah terjadinya perpindahan karyawan ke perusahaan lain, hal ini menjadikan karyawan semakin loyal terhadap perusahaan. Dengan adanya loyalitas dari karyawan maka akan berdampak pada produktivitas perusahaan yang semakin meningkat dan tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan dapat tercapai. Jadi adanya hubungan timbal balik, dimana karyawan mendapat imbalan dan organisasi dapat mencapai tujuannya. Dapat dikatakan bahwa karyawan dan perusahaan mendapatkan keuntungan masing-masing.

b. Pengendalian Proses

Pengendalian proses yang diterapkan di perusahaan untuk mendorong karyawan agar patuh terhadap organisasi dalam melaksanakan aktivitasnya dengan menggunakan *standard operating procedures*. Keberadaan *standard operating procedures* yang merupakan suatu aturan atau prosedur yang berlaku

dan mempermudah karyawan untuk menjalankan tugasnya, sehingga karyawan menjalankan tugasnya tanpa ruru-ragu dan tanpa beban, karena tujuan perusahaan membuat *standard operating procedures* bukan untuk mempersulit tapi mempermudah pekerjaan. *Standard operating procedures* bisa menjadi alat pengendalian dalam menilai kinerja seseorang dari proses pekerjaan yang mereka lakukan. Karyawan yang loyal kepada perusahaan akan patuh kepada *standard operating procedures* yang berlaku di perusahaan

c. Pengendalian Budaya

Jika ingin berhasil dan dapat mencapai tujuannya, maka perusahaan harus mempunyai strategi dalam mengikat karyawan agar tidak kehilangan karyawan terbaiknya. Pengendalian budaya yang diterapkan oleh perusahaan memiliki dampak terhadap loyalitas karyawan, karena kedekatan antara atasan dengan anggota badan usaha sangat membantu untuk membangun rasa kekeluargaan di antara mereka, sehingga karyawan merasa dianggap sebagai bagian dari perusahaan tersebut. Rasa simpatik dari karyawan kepada atasan akan muncul ketika atasan yang mau bergaul dengan dengan karyawan. Sikap atasan seperti itu, dapat mempererat rasa kekeluargaan di antara anggota badan usaha. Dengan kata lain pendekatan pribadi ini dapat menciptakan hubungan yang erat dan memperkuat hubungan antara atasan dengan karyawan. Ini merupakan salah satu strategi untuk mengikat karyawan yang bekerja di perusahaan. Hal ini sesuai dengan Efferin dan Soeherman (2010) yang mengatakan dengan pendekatan pribadi yang efektif, maka bawahan mempunyai kebanggaan, rasa dihargai atau dikasihi, dan menjadikan bawahan akan lebih loyal terhadap pemimpin dan organisasinya. Selain itu, perusahaan harus memberikan pelatihan kepada karyawan. Perusahaan atau pemimpin yang peduli terhadap perkembangan karyawan merupakan satu hal yang penting, karena karyawan akan merasa diperhatikan. Untuk menjaga karyawan maka harus dipastikan bahwa karyawan bisa berkembang dalam bakat yang dimilikinya, harus bisa meningkatkan gairah dalam bekerja. Jadi karyawan memilih untuk bertahan di perusahaan, karena mereka merasa pemimpin peduli terhadap kemajuan mereka dan perusahaan menjadi tempat untuk belajar dan dapat mengembangkan diri mereka.

Loyalitas merupakan dasar bagi seorang karyawan untuk dapat bertahan di suatu perusahaan dan memberikan yang terbaik untuk perusahaan. Perusahaan yang memiliki karyawan yang loyal, maka akan menjadikan perusahaan semakin kuat dan dapat mengikuti persaingan yang semakin ketat dalam dunia usaha saat ini. Tentunya setiap perusahaan pasti mengharapkan loyalitas dari karyawan, karena dengan adanya loyalitas yang diberikan karyawan terhadap perusahaan akan menjadi kunci untuk meningkatkan kualitas kerja karyawan sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai.

Penerapan sistem pengendalian manajemen dapat menyelaraskan tindakan atau perilaku anggota badan usaha sehingga sesuai dengan kepentingan perusahaan. Sistem pengendalian manajemen akan menjadi sarana bagi pemimpin dalam melaksanakan fungsi pengendaliannya dan menjadi sarana dalam menyalurkan nilai-nilai perusahaan kepada karyawan. Jika sistem pengendalian manajemen yang diterapkan sudah efektif, maka dalam bekerja karyawan akan merasa nyaman sehingga tidak menutup kemungkinan loyalitas karyawan akan meningkat, apabila loyalitas telah meningkat dan kenyamanan kerja telah tercipta, hal ini dapat mendorong peningkatan produktivitas kerja karyawan, tentunya akan mendorong tercapainya tujuan utama dari perusahaan.

Budaya yang tercipta dalam organisasi inilah yang ditransmisikan oleh seorang pemimpin kepada anggotanya dan dapat berpengaruh yang kuat pada perusahaan keluarga. Efferin dan Soeherman (2010), Budaya yang tercipta akan menjadi pengendali perilaku organisasi dan dari budaya organisasi menghasilkan pengendalian informal dalam organisasi. Pengendalian budaya dapat dikatakan sebagai alat pengendalian yang mengarahkan anggota badan usaha melalui serangkaian budaya yang ditanamkan pada badan usaha tersebut agar konsisten dengan tujuan perusahaan. Pengendalian budaya yang terbentuk melalui budaya organisasi yang baik dan kuat. Budaya yang tercipta dalam organisasi dapat menjadi kunci penting yang dapat digunakan untuk mengarahkan jalannya perusahaan, karena semakin baik dan kuat budaya organisasi dari suatu perusahaan maka kebijakan dan peraturan yang dibutuhkan semakin sedikit. Kombinasi yang benar antara pengendalian formal dan informal, akan mengarah pada sistem pengendalian yang efektif, memungkinkan pemimpin memenangkan

hati dan pikiran karyawan (Efferin dan Soeherman, 2010 dalam Efferin dan Hartono, 2012).

Pemimpin harus mampu menanamkan budaya organisasi yang ada kepada karyawan dan menjadikan karyawan merasa menjadi bagian dari keluarga sehingga dapat menciptakan kepedulian yang lebih terhadap perusahaan dan karyawan bersedia untuk saling mengingatkan untuk menjaga dan menjalankan nilai-nilai yang ada di perusahaan tersebut sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai. Pemimpin juga harus mampu menciptakan komitmen organisasi kepada karyawan dengan menanamkan nilai-nilai perusahaan, memotivasi karyawan, dan kepuasan kerja karyawan. Pemimpin harus bisa memenangkan hati karyawan, karena dengan memenangkan hati karyawan pemimpin dapat mendapatkan loyalitas dari karyawan tersebut. Karyawan yang memberikan kepercayaan dan rasa hormat kepada pemimpin dan dikombinasikan dengan metode untuk menciptakan pengendalian budaya, maka hal ini akan mempercepat dan memperkuat internalisasi nilai-nilai kepada karyawan (Efferin dan Hartono, 2012).

Pendekatan pribadi yang efektif akan membuat karyawan mempunyai kebanggaan, rasa dihargai atau dikasihi, dan menjadikan bawahan akan lebih loyal terhadap pemimpin dan organisasinya (Efferin dan Soeherman, 2010). Dengan adanya kedekatan antara atasan dengan karyawan akan membuat karyawan merasa menjadi bagian dari keluarga, sehingga akan tercipta suasana kerja yang kondusif yang nantinya akan berdampak pada loyalitas. Rasa kekeluargaan yang ada akan menciptakan rasa nyaman diantara anggota badan usaha, sehingga dengan sendirinya akan membuat karyawan dapat bekerja dengan baik dan akan menumbuhkan kedekatan di antara anggota badan usaha, kebahagiaan, dan rasa memiliki, sehingga mereka akan saling mendukung dan bisa diajak kerjasama sehingga tercipta suasana kerja yang kondusif, maka dengan sendirinya akan membuat karyawan memiliki loyalitas terhadap perusahaan.

Apabila karyawan memiliki sikap loyalitas maka karyawan tersebut memiliki keinginan yang kuat untuk tetap menjadi anggota badan usaha tersebut meskipun terdapat kesempatan untuk bekerja di tempat lain, mempunyai suatu usaha yang lebih untuk organisasinya dan memberikan yang terbaik untuk

perusahaannya. Hal ini sependapat dengan Cunha, Miguel Pina E. (2002), yang mengatakan bahwa sikap loyalitas yang dimiliki karyawan dapat diketahui dengan adanya pengakuan bahwa bekerja untuk organisasi merupakan pilihan terbaik mereka.

Selain dengan rasa nyaman dan rasa kekeluargaan yang ada di perusahaan yang membuat karyawan menjadi loyal, untuk menjaga karyawan maka harus dipastikan bahwa karyawan bisa berkembang dalam bakat yang dimilikinya, harus bisa meningkatkan gairah dalam bekerja, dan memberikan kompensasi. Ketiganya ini harus seimbang jika ingin meningkatkan loyalitas karyawan, karena dengan adanya loyalitas maka karyawan akan melakukan yang terbaik untuk perusahaan dan mereka menganggap bahwa bekerja untuk organisasi merupakan pilihan terbaik mereka. Jadi dapat dikatakan bahwa dengan adanya loyalitas dalam diri karyawan maka ini merupakan suatu keuntungan bagi perusahaan, karena karyawan menjadi lebih setia dan peduli terhadap perusahaan. Dengan adanya loyalitas ini membuat karyawan memberikan kontribusi yang lebih untuk tumbuh kembangnya perusahaan, sehingga hal ini dapat memudahkan perusahaan untuk mewujudkan tujuan perusahaan.

KESIMPULAN

Karyawan yang loyal tidak muncul dengan sendirinya, tetapi diperlukan peranan dari pemimpin dan sistem pengendalian manajemen untuk menciptakan loyalitas karyawan. Nilai-nilai yang ditanamkan oleh pemimpin ini menjadi alat pengendali bagi anggota badan usaha yang menjadi pengendalian informal dalam organisasi. Budaya yang tercipta dalam organisasi dapat menjadi kunci penting yang dapat digunakan untuk mengarahkan jalannya perusahaan, karena semakin baik dan kuat budaya organisasi dari suatu perusahaan maka kebijakan dan peraturan yang dibutuhkan semakin sedikit.

Kepemimpinan dan sistem pengendalian manajemen saling berhubungan satu sama lain, kepemimpinan yang baik dapat membentuk sistem pengendalian manajemen yang efektif. Jika sistem pengendalian manajemen yang diterapkan sudah efektif, maka dalam bekerja karyawan akan merasa nyaman sehingga tidak menutup kemungkinan loyalitas karyawan akan meningkat. Loyalitas karyawan akan tumbuh seiring dengan mereka merasa lingkungan kerja yang nyaman,

kompensasi yang sesuai, karyawan bisa berkembang dalam bakat yang dimilikinya, serta harus bisa meningkatkan gairah dalam bekerja. Hal ini harus seimbang jika ingin meningkatkan loyalitas karyawan. Karena dengan adanya loyalitas maka karyawan akan melakukan yang terbaik untuk perusahaan dan mereka menganggap bahwa bekerja untuk organisasi merupakan pilihan terbaik mereka.

DAFTAR PUSTAKA

- Bernhard, Fabian dan O'Driscoll, Michael P. 2011. *“Leadership Style and Psychological Ownership in Small Family-Owned Businesses”*. Group Organization Management June 2011 vol. 36 no. 3 345-384.
- Brice, William David dan Richardson, James. 2009. *“Culture in family business: a two-country empirical investigation”*. European Business Review Vol. 21 No. 3, 2009 pp. 246-262.
- Cater III, John James dan Justis, Robert T. 2009. *“The Development of Successors From Followers to Leaders in Small Family Firms”*. Family Business Review Volume 22 Number 2 June 2009 109-124.
- Cravens, David W., Lassk, Felicia G., Low, George S., Marshall, Greg W., dan Moncrief, William C. 2004. *“Formal and informal management control combinations in sales organizations The impact on salesperson consequences”*. Journal of Business Research 57 (2004) 241– 248.
- Cunha, Miguel Pina E. 2002. *“The Best Place To Be”: Managing Employee Loyalty In A Knowledge-Intensive Company*. FEUNL Working Paper No. 409. Available at SSRN: <http://ssrn.com/abstract=881837>.
- Duréndez, Antonio, Madrid-Guijarro, Antonia, dan García-Pérez-de-Lema, Domingo. *“Innovative culture, management control systems and performance in small and medium-sized Spanish family firms”*. Innovar. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales, vol. 21, núm. 40, 2011, pp. 137-153.
- Efferin, S. dan Hartono, M. S. 2012. *“Management Control and Leadership Styles in Family Business”*. 3rd GAOC conference, 14-17 July 2012, Sunway University, Malaysia.
- Efferin, S. dan Soeherman, B. 2010. *Seni Perang Sun Zi dan Sistem Pengendalian Manajemen Filosofi dan Aplikasi*. Jakarta : PT Elex Media Komputindo.
- Global Leadership Forecast*. 2011. *It's Time for Leadership (R)evolution*. Diperoleh dari www.dayadimensi.co.id/include/download.php?pdf=18.pdf (diakses 7 Desember 2012)
- Hayward, B. A. 2005. *“Relationship between Employee Performance, Leadership and Emotional Intelligence in a South African Parastatal Organisation”*.

- Högman, Maria dan Moldén, Andrea. 2011. ***“Employee Performance Measurement Systems and their Links to the Management Control System Package”***.
- Ineson, Elizabeth M., Benke, Eszter, dan Laszlo, Jozsef. 2012. ***“Employee loyalty in Hungarian hotels”***. International Journal of Hospitality Management.
- Jorissen, Ann, Laveren, Eddy, Martens, Rudy, dan Reheul, Anne-Mie. 2001. ***“Planning and control practices in family firms versus non-family firms: empirical evidence from SMEs in the wholesale sector”***. Journal for the theory and practice of management, 6, p. 29-44.
- Jun, M., Cai, S., Shin, H. 2006. ***“TQM practice in maquiladora: Antecedents of employee satisfaction and loyalty”***. Journal of Operations Management 24 pp. 791–812.
- Kumar, Dr. D.N.S dan Shekhar, Dr. Nandini. 2011. ***“Perspectives Envisaging Employee Loyalty - A Case Analysis”***. Available at SSRN: <http://ssrn.com/abstract=196143>.
- Kuntadi. 2012. **IFC berbagi ilmu mengelola perusahaan keluarga**. Diperoleh dari <http://ekbis.sindonews.com/read/2012/09/27/39/675242/ifc-berbagi-ilmu-mengelola-perusahaan-keluarga> (diakses 27 November 2012)
- Ku`ster, Ine’s dan Canales, Pedro. 2011. ***“Compensation and control sales policies, and sales performance: the field sales manager’s points of view”***. Journal of Business & Industrial Marketing 26/4 (2011) 273–285.
- Martensen, Anne dan Grønholdt, Lars. 2006. ***“Internal Marketing: A Study of Employee Loyalty, Its Determinants and Consequences”***. Innovative Marketing. Volume 2. Issue 4.
- Merchant, K.A., dan W.A. Van der Stede. 2007. ***Management Control System: Performance Measurement, Evaluation and Incentives 2nd***. Prentice Hall: UK.
- Miao, C. Fred dan Evans, Kenneth R. 2013. ***“Motivating industrial salesforce with sales control systems: An interactive perspective”***. Journal of Business Research xxx (2013) xxx–xxx.
- Niehoff, Brian P., Moorman, Robert H., Blakely, Gerald, dan Fuller, Jack. 2001. ***“The Influence of Empowerment and Job Enrichment on Employee Loyalty in a Downsizing Environment”***. Group & Organization Management, Vol. 26 No. 1, pp. 93-113.
- Pandey, C. dan Khare R. 2012. ***“Impact of Job Satisfaction and Organizational Commitment on Employee Loyalty”***. International Journal of Social Science & Interdisciplinary Research. Vol.1.
- Piercy, Nigel F., Cravens, David W., dan Lane, Nikala. 2009. ***“Sales management control level and competencies: Antecedents and consequences”***. Industrial Marketing Management 38 (2009) 459–467.
- Rachman, Eileen dan Savitri, Sylvina. 2009. **Loyalitas**. Diperoleh dari http://experd.com/index.php?a=articles&articles_id=146 (diakses 27 November 2012)

- Rinaldi, Denoan. 2012. **Henk Sengkey: Sulit Mempertahankan Bisnis Keluarga Hingga Generasi Ketiga**. Diperoleh dari <http://swa.co.id/entrepreneur/henk-sengkey-sulit-mempertahankan-bisnis-keluarga-hingga-generasi-ketiga> (diakses 26 November 2012)
- Suharti, Lieli dan Sulyanto, Dendy. 2012. *“The Effects of Organizational Culture and Leadership Style toward Employee Engagement and Their Impacts toward Employee Loyalty”*. World Review of Business Research. Vol. 2. No. 5. September 2012. Pp. 128 – 139.
- Theodosiou, Marios dan Katsikea, Evangelia. 2007. *“How management control and job-related characteristics influence the performance of export sales managers”*. Journal of Business Research 60 (2007) 1261–1271
- Vallejo, M.C. 2009. *“Analytical model of leadership in family firms under transformational theoretical approach: An exploratory study”*. Family Business Review. Vol 22.
- Yukl, G. 2010. *Leadership in Organizations Seventh Edition*. Prentice Hall: New Jersey.